



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SABRINA MAYUMI CARVALHO YAZAKI

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO
ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

RIO DE JANEIRO - RJ

2018

SABRINA MAYUMI CARVALHO YAZAKI

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO
ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Helios Malebranche

RIO DE JANEIRO - RJ

2018

SABRINA MAYUMI CARVALHO YAZAKI

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO
ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

Rio de Janeiro, 21 de Novembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente à minha família, por ter nutrido minhas raízes com valores, mas também me dado asas para alcançar meus mais altos sonhos. Ao meu pai, Clark Masakazu Yazaki, por acreditar tanto em mim e nunca medir esforços em prol do bem estar e da educação de seus filhos. À minha mãe Suzana Medeiros de Carvalho Yazaki (in memoriam), por ter sido a mulher mais iluminada do mundo, meu eterno anjo da guarda. À minha mãe Neire Braz Ribeiro, por ser a mulher mais forte que conheço e ter aberto mão de tudo para criar, educar e amar meus irmãos e eu. À minha irmã Polyana Sayuri Carvalho Yazaki, a pessoa mais culta que já vi, responsável pelo meu amor pela arte, cinema e literatura. Ao meu irmão Eric Yuji Carvalho Yazaki, por ter um coração gigante, senso ético, crítico e inteligência invejáveis.

Aos melhores avós do mundo, Francisco Rosenélio de Carvalho, Maria de Lourdes Medeiros de Carvalho (in memoriam), Hiroshi Yazaki e Setsuko Yazaki, por serem minhas maiores inspirações. A história de luta, superação, amor e força de cada um de vocês me motiva e enche de orgulho todos os dias. Espero um dia conquistar um pouco do tanto que vocês alcançaram. Ao meu vovô Rosenélio, a pessoa que mais amo no mundo, a minha eterna minha gratidão.

À UFRJ, que se tornou minha segunda casa ao sair de Vila Velha, da casa dos meus pais, aos 17 anos. Espaço de aprendizado, debate, questionamento, luta, desconstrução, construção, mas também um ninho, onde formei grande parte da minha família no Rio, meus amigos. Meu mais profundo respeito e gratidão a essa instituição que, muito mais que sala de aula, me foi sala, cozinha, banheiro, minha verdadeira casa durante esses quase 5 anos.

Aos mestres com que tive a oportunidade de aprender na UFRJ, em especial os Professores Zeca Carvalho, Victor Accioly, Maria de Fátima, Daniela Abrantes e Renato Bittencourt. Ao meu orientador, Helios Malebranche, por toda a dedicação e suporte na orientação da monografia. Muito obrigada por ter apoiado minha mudança para o Japão e ter me dado assistência do outro lado do mundo. A dedicação às suas profissões e a crença na Universidade melhor mantém o melhor dessa instituição.

Às pessoas incríveis que a UFRJ colocou no meu caminho, com quem cresci e compartilhei tanto durante os anos de formação. Às mulheres fortes e maravilhosas Bruna Gimba, Julia Konte, Julia Ururahy, Luiza Martins e Mariana Lima. Aos amigos queridos Alexandre Oliveira, Bernardo Magalhães, Breno Borges, Bruno Costa, Diego Gagliardi, Djalma Cunha, Felipe Picanço, Gabriel Orsi, Guerino Neto, Hugo Santos, Lucas Fernandes, Rafael Lessi e Rennan Valverde.

Às minhas amigas de infância Alana Simões, Jéssica Bragio e Mariana Vieira. Muito obrigada por, depois de tanta mudança, ainda compartilharem tanto comigo. Não há tempo ou distância que mude meu amor por vocês. Admiro muito a mulher que se tornaram.

Ao universo, por colocar em meu caminho minhas budinhas Thaís Guerra, Yasmin Bordini, Tássia Nikolski, Marcella Saraceni, Isabel Viveiros, Vanessa Lindenblatt e Maria Guerra. Ao meu irmão, minha alma gêmea, Renan Simões. Às minhas gatas californianas Rafaela Barcelos, Fernanda Farias e Carolina Tavares. Às minhas malucas Ilana Solewicz, Nathália Mourão, Isabella Turner, Maria Izabel Ramalho e Natasha Paes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Os quatro segmentos de clientes intermediários da Baterias Moura | 33 |
| Figura 2 - A cadeia de suprimentos com o Moura Fácil | 35 |
| Figura 3 - Tela de confirmação das informações no site do Moura Fácil | 36 |
| Figura 4 - Fluxo de compra através do Moura Fácil | 37 |
| Figura 5 – Raio ideal de 4 km das dez revendas iniciais do Moura Fácil | 39 |
| Figura 6 – Raio ideal de 4 km de todas as revendas do Moura Fácil..... | 40 |
| Gráfico 1 – Evolução dos e-consumidores ativos no Brasil..... | 17 |
| Gráfico 2 – Evolução do faturamento no <i>e-commerce</i> brasileiro..... | 18 |
| Gráfico 3 – Comparativo de vendas atacado para as revendas Moura Fácil entre 2017 e 2018 | 44 |
| Gráfico 4 – Vendas varejo mensais pelo Moura Fácil das 14 revendas..... | 45 |
| Gráfico 5 – Total mensal de vendas varejo pelo Moura Fácil..... | 45 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Conceitos de CE | 16 |
| Quadro 2 – As macro funções do comércio eletrônico..... | 16 |
| Quadro 3 – Estratégia de virtualização organizacional | 27 |
| Quadro 4 - Principais fabricantes de baterias automotivas instalados no Brasil. | 32 |

. SUMÁRIO

| | |
|--|---------------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1. Apresentação do Tema e Declaração do Problema de Pesquisa..... | 10 |
| 1.2. Relevância da Pesquisa..... | 11 |
| 1.3. Motivações para a Pesquisa..... | 12 |
| 1.4. Objetivos..... | 12 |
| 1.5. Delimitação do Tema..... | 12 |
| 2 . REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1. O Comércio Eletrônico..... | 13 |
| 2.1.1. O comércio eletrônico no Brasil..... | 17 |
| 2.1.2. Formatos de comércio eletrônico..... | 19 |
| 2.2. Inovação de CE como estratégia..... | 21 |
| 2.2.1. Estratégia..... | 21 |
| 2.2.2. Inovação..... | 22 |
| 2.2.3. Fatores fundamentais para análise da implantação de inovação no CE..... | 23 |
| 2.3. Importância do comércio eletrônico..... | 25 |
| 3 . METODOLOGIA..... | 28 |
| 3.1. Classificação da Pesquisa Quanto aos Fins..... | 28 |
| 3.2. Classificação da Pesquisa Quanto aos Meios..... | 29 |
| 3.3. Universo, Amostra e Sujeitos..... | 29 |
| 3.4. Coleta e Tratamento de Dados..... | 30 |
| 3.5. Limitações do Método..... | 31 |
| 4 . APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 31 |
| 4.1. A Baterias Moura..... | 31 |
| 4.2. A Distribuidora Fluminense..... | 33 |
| 4.3. O Moura Fácil..... | 34 |
| 4.3.1. O Projeto..... | 34 |
| 4.3.2. Funcionamento..... | 35 |
| 4.4. Processo de Implantação..... | 37 |
| 4.5. Resultados do Projeto..... | 41 |
| 5 . CONCLUSÃO..... | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1. Considerações Finais..... | 46 |
| 5.2. Sugestões para Futuros Trabalhos..... | 48 |
| REFERÊNCIAS..... | 49 |
| APÊNDICES..... | 54 |

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, o tema estudado será apresentado e contextualizado. Para facilitar a compreensão do texto, o problema em questão será exposto, assim como os objetivos da pesquisa, suas limitações e relevância.

1.1. Apresentação do Tema e Declaração do Problema de Pesquisa

A sociedade moderna vive uma realidade de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, resultado de processos de reestruturação produtiva. No contexto organizacional, a complexidade e a competitividade fomentam o desenvolvimento de eficientes instrumentos de gestão, através de novas tecnologias ou modelos de negócios. Adaptar-se às constantes mudanças é, portanto, considerado necessidade pela maior parte das organizações.

A evolução das tecnologias tem contribuído significativamente não só como estímulo, mas como ferramenta de sobrevivência às mudanças de mercado e da concorrência, permitindo às empresas prepararem-se para um futuro de incertezas. As organizações procuram utilizar a tecnologia da informação de forma estratégica, uma vez que permite o desenvolvimento de vantagens competitivas sólidas frente ao mercado. Dentre essas vantagens, destaca-se a criação de novas oportunidades de negócios por meio do comércio eletrônico (CE).

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2001, p.200), “o domínio da informação em tempo real significa controle e supervisão online de todos os processos envolvidos no negócio, do fornecedor ao controle da disposição final dos produtos e seus impactos ambientais, dos movimentos da concorrência às alterações do ambiente institucional”. A informação eletrônica, portanto, pode estar em qualquer lugar, a qualquer momento. Ela permite às organizações reinventar processos, tornando-os mais rápidos, flexíveis e concentrados nas necessidades dos clientes.

Há alguns anos o comércio eletrônico é uma tendência mundial em ascensão e, atualmente, no Brasil, observa-se um crescimento significativo desse segmento em vendas. Os desafios para entender o fenômeno do *e-commerce* e nele

atuar, a ponto de usá-lo como vantagem estratégica, são muitos. Para atender às expectativas do cliente e, assim, construir uma boa relação de fidelidade com ele, é fundamental a correta pesquisa, implantação e manutenção da estrutura do comércio eletrônico pelas empresas.

Partindo desses pressupostos, esta pesquisa, através do estudo de caso, avaliará um sistema completamente novo no mercado brasileiro para a venda, entrega e instalação de baterias automotivas. Nesse sentido, o objetivo do estudo é responder ao seguinte problema: como se deu o processo de implantação de um projeto de inovação como comércio eletrônico em uma distribuidora de baterias automotivas da cidade do Rio de Janeiro?

1.2. Relevância da Pesquisa

A redução das distâncias entre fornecedores e clientes, assim como das barreiras de entrada em novos negócios, tornou o mercado muito mais dinâmico. As empresas buscam, portanto, oferecer serviços que atendam às expectativas do consumidor, mantendo sua fidelidade e ajustando suas ofertas para as mudanças de mercado.

O Projeto Moura Fácil aqui analisado é um sistema de comércio eletrônico que objetiva oferecer uma alternativa rápida e conveniente de venda e instalação de bateria automotiva, aumentando o alcance aos clientes, o estreitamento de laços e, consequentemente, o nível de satisfação. Ao descrever esse projeto e expor seus resultados, este estudo contribui para o entendimento da implantação de um projeto de inovação de CE como estratégia, principalmente para empresas cujo segmento de atuação, assim como o de baterias no Brasil, ainda não faz uso extenso da tecnologia.

Da mesma forma, tanto os aspectos negativos como os positivos detalhados na pesquisa servem de aprendizado para a implantação do mesmo sistema em outras distribuidoras e cidades onde o projeto possa estender-se.

1.3.Motivações para a Pesquisa

A participação ativa da pesquisadora no processo de implantação aqui analisado permitiu não só um fácil acesso aos dados para desenvolvimento da pesquisa, mas, principalmente, a percepção pessoal do forte impacto no mercado a partir da adoção de um novo modelo de negócio.

A análise a partir da descrição de um projeto como o Moura Fácil, completamente novo em seu mercado de atuação, proporciona um crescimento tanto para a empresa quanto para seus funcionários que, no caso da pesquisadora, pôde ter voz ativa no desenvolvimento do projeto.

1.4.Objetivos

a) Objetivo Geral

Descrever o processo de implantação do Projeto Moura Fácil, do planejamento aos resultados, na distribuidora Fluminense da Baterias Moura, na cidade do Rio de Janeiro – RJ.

b) Objetivos Específicos

- Caracterizar o comércio eletrônico utilizado na empresa estudada;
- Detalhar cada etapa do processo de implantação do comércio eletrônico, o Projeto Moura Fácil;
- Identificar os impactos percebidos pelos principais sujeitos abrangidos no projeto e os resultados nas vendas.

1.5.Delimitação do Tema

O presente trabalho está focado em compreender os aspectos da implantação do Moura Fácil exclusivamente na cidade do Rio de Janeiro. Ainda que haja certa padronização no processo de implantação nas cidades onde o Moura Fácil está presente, há certas especificações, como preço adotado, quantidade de

revendas, período necessário para a implantação, entre outros, que são exclusivos de cada contexto.

Com relação ao tempo, o estudo foi realizado entre setembro de 2017 e setembro de 2018 e a coleta de dados ocorreu entre os meses de outubro de 2017 e fevereiro de 2018.

As etapas detalhadas na pesquisa são as que se referem diretamente à implantação, desconsiderando as etapas do projeto de conceituação, desenvolvimento de estratégia e operacionalização do sistema. Essas etapas aconteceram na sede da empresa, em Belo Jardim – Pernambuco, nos meses anteriores ao período considerado nesta pesquisa.

Os principais sujeitos contemplados pelo Moura Fácil são os funcionários da Baterias Moura envolvidos no projeto, os vendedores da distribuidora fluminense, as revendas da Moura na cidade e o cliente final da bateria. Neste estudo, são consideradas as falas dos vendedores e das revendas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará a revisão literária acerca dos principais aspectos relacionados ao tema abordado pelo estudo, com o intuito de fundamentar a pesquisa.

2.1. O Comércio Eletrônico

A intensificação dos acessos à Internet para fins comerciais levou à criação de redes corporativas como Intranets e Extranets, que conectam as Intranets de parceiros de negócios via Internet (Turban et al., 1999, apud Saccol, 2005). De acordo com Gascoyne e Ozcubucku (1997, apud Soares e Hoppen, 1998), as aplicações da Internet modificam o enfoque da relação empresa - usuário. Se antes as aplicações desenvolvidas dentro das organizações eram voltadas para seus próprios funcionários, com a Internet, o público passou a ser externo também.

Para esses mesmo autores, a Internet é a mais global, sem fronteiras, eficiente em termos de custos e aberta aplicação para negócios e infraestrutura de comunicação. Essas particularidades da rede permitem que a Internet seja a mais eficaz e democrática plataforma atualmente disponível. A Internet levou à ruptura de antigos modelos de negócios, de sistemas, de marketing, governamentais, legais, societários e de consumo, criando novos modelos, que objetivam atingir eficiência organizacional e reduzir custos operacionais, além de obter melhoria na precisão e na oportunidade do atendimento ao cliente (Laudon, 2004).

Um dos impactos mais significativos do surgimento da Internet, além das ferramentas de busca e das redes sociais, foi a popularização do comércio eletrônico, segundo Barbosa (2014). Não é possível definir uma data precisa para a criação do CE, mas sabe-se que surgiu com a evolução das tecnologias na Internet, com o objetivo de complementar o processo de vendas e eliminar intermediários da cadeia de suprimento, contribuindo para a globalização da economia através da parceria de negócios e diminuição de limites geográficos.

A capacidade de comunicação proporcionada pela Internet é fundamental para o funcionamento de novos modelos de negócios que surgiram com o CE, como lojas virtuais, comunidades virtuais, redes sociais, provedores de conteúdo e serviços online, *e-marketplace* e portais. Novas proposições de valor são desenvolvidas pelas empresas através de *softwares* que identificam padrões de consumos dos usuários e, através disso, atuam de acordo com suas necessidades e expectativas. Ao mesmo tempo, os consumidores também se beneficiam com essa grande capacidade de comunicação, tendo uma gama muito maior de opções, desde informação sobre serviços e produtos em todos os lugares do mundo até comunicação pessoal ao vivo.

Venetianer (1999, p. 208) entende o comércio eletrônico como o “conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma firma, com o objetivo de atender, direta ou indiretamente, seus clientes, utilizando para tanto as facilidades de comunicação e de transferência de dados mediados pela rede mundial Internet”. Albertin (2010, p. 15) abrange essa definição ao definir o CE como “a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por

meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos do negócio”.

Segundo O'Brien (2001), o comércio eletrônico é um empreendimento interconectado que faz uso da Internet (rede de computador para acesso externo a organização), da Intranet (rede de computador para acesso interno da organização) e de outras redes. Para o autor, há dois fenômenos por trás dos negócios: a conectividade e a digitalização. A primeira refere-se às redes de comunicações que permitem o funcionamento das transações eletrônicas, enquanto a segunda refere-se ao homem que utiliza a tecnologia (computador, tablet, televisão, celular, etc.) por meio da qual ele realiza a compra, venda, etc.

Kotler (1999) define o comércio eletrônico como as compras e vendas realizadas eletronicamente e online. Mas, na verdade, o objetivo principal do comércio eletrônico não se resume à venda, apenas. Em sentido mais amplo, “envolve todas as práticas e processos comerciais facilitados pelas redes de computadores, incluindo a transferência eletrônica de dados (EDI), a transferência eletrônica de fundos (EFT), e atendimento de consultas por fax” explica Venetianer (1999, p.208).

Considera-se que a mudança de propriedade de um bem ou a prestação de serviço intrínsecos ao CE envolve três estágios distintos: a emissão do pedido, a efetivação do pagamento e o fornecimento, podendo as empresas transacionarem de formas variadas, atuando em todos os estágios ou restringindo-se a um ou dois deles (IBGE; CONCLA 2007 apud Santarosa, 2016). O conjunto desses três estágios também é classificado como estágio de compra do ponto de vista do comportamento dos usuários web (GUPTA; CHATTERJEE, 1997 apud Santarosa, 2016).

São muitos os conceitos definidos para o comércio eletrônico (Quadro 1), fenômeno que surgiu de forma inesperada, tanto para a tecnologia quanto para a economia, e que no decorrer dos anos, com sua evolução, permitiu e ainda permite grandes variações em sua compreensão.

Quadro 1 - Conceitos de CE

| Conceito | Autor |
|--|---------------------------|
| CE é "o conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma firma, com o objetivo de atender, direta ou indiretamente, seus clientes, utilizando para tanto as facilidades de comunicação e de transferência de dados mediados pela rede mundial Internet". | Venetianer (1999, p. 208) |
| CE é "a realização de toda a cadeia e valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos do negócio". | Albertin (1999, p. 15) |
| O CE é um empreendimento interconectado que faz uso da Internet (rede de computador para acesso externo a organização), da Intranet (rede de computador para acesso interno da organização) e de outras redes. | O'Brien (2001) |
| O CE são as compras e vendas realizadas eletronicamente e online. | Kotler (1999) |
| O CE "envolve todas as práticas e processos comerciais facilitados pelas redes de computadores, incluindo a transferência eletrônica de dados (EDI), a transferência eletrônica de fundos (EFT), e atendimento de consultas por fax". | Venetianer (1999, p.208) |

Fonte: Elaborado pela autora

Como expõe o Quadro 2, há quatro macro funções principais que envolvem o CE: comunicação, melhoria de processos dos negócios, gerenciamento de serviços e capacitação de transações (Venetianer, 1999 apud Welzel, 2001).

Quadro 2 – As macro funções do comércio eletrônico

| Funções | Descrição |
|-----------------------------------|---|
| Comunicação | Trata-se de permitir a transferência de informações e/ou documentos eletrônicos, objetivando conseguir maior rapidez no relacionamento comercial, assim como tornar mais fáceis as transações comerciais. Para isso, utiliza-se telefone, rede de computadores ou qualquer outro meio eletrônico. |
| Melhoria de processos de negócios | Como o processo vital de toda a empresa comercial é vender, as facilidades do comércio eletrônico devem ser canalizadas para automatizar e melhorar o atendimento dos clientes e de todos os parceiros de negócios, incluindo o canal de vendas e os fornecedores principais. Isso significa aplicar a tecnologia para a automação de transações de negócios e fluxos de dados. |
| Gerenciamento de serviços | Oferecimento de produtos pela Internet requer serviços de apoio que facilitem o processo, por exemplo, os <i>help desk</i> . Porém, a perspectiva do comércio eletrônico endereça desejos dos consumidores que podem ser transformados em melhoria de produtos e maior rapidez de entrega. |
| Capacitação de transações | Trata-se de disponibilizar recursos para a compra e venda de qualquer mercadoria ou serviço utilizando a Internet como meio. |

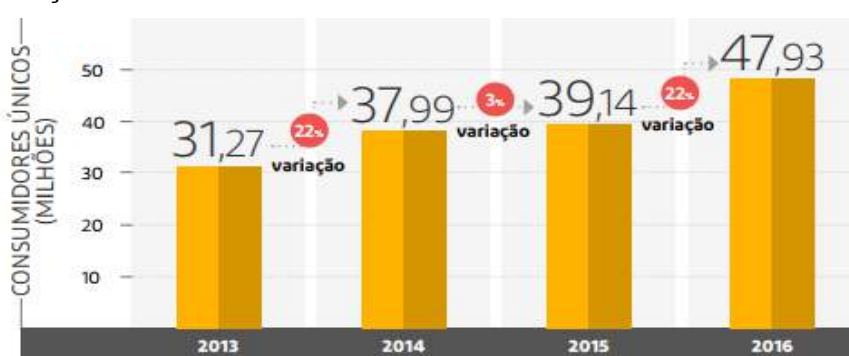
Fonte: Adaptado de Welzel, 2001

2.1.1. O comércio eletrônico no Brasil

O CE adapta-se e evolui conforme as condições socioeconômicas de cada região ou país. Segundo Shet e Banwari (2001) há dois pontos condicionantes para o funcionamento do *e-commerce* em dada região: cultura e adaptação.

No Brasil, quase um quarto da população – 48 milhões de pessoas – compraram online pelo menos uma vez em 2016, 22% a mais que em 2015 (E-BIT, 2017), como aponta o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução dos e-consumidores ativos no Brasil



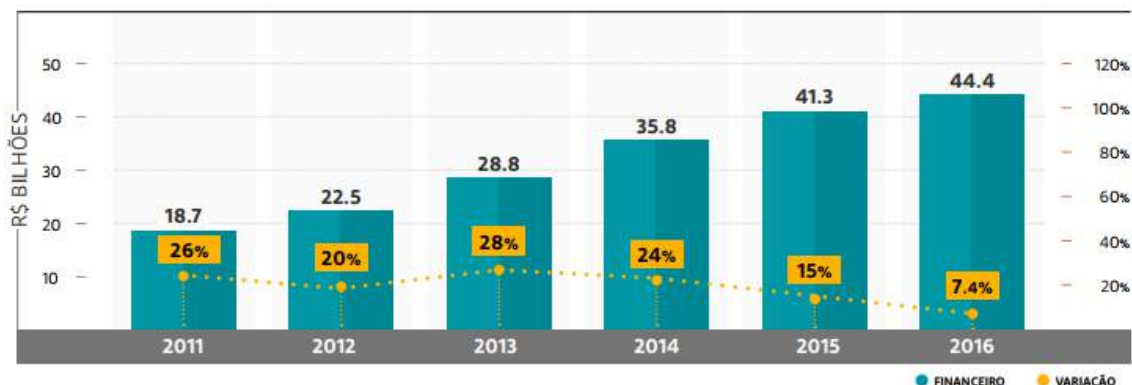
Fonte: E-BIT, 2017

Segundo dados coletados nesse relatório, o faturamento do comércio eletrônico foi de R\$44,4 bilhões, apresentando uma expansão nominal de 7,4% em relação a 2015 (Gráfico 2). Foi um dos poucos setores que expandiram, apesar da crise e do desemprego, que atingiu mais de 12% da população economicamente ativa no país, como aponta a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2017. O varejo físico, por exemplo, encolheu mais de 10% nos últimos dois anos, de acordo com a medição do IBGE.

Esses números expressivos e crescentes comprovam o importante papel que o comércio eletrônico possui hoje na economia nacional. Além disso, esse formato de venda estimula a entrada de empresas, graças às barreiras de entrada, que são menores se comparadas ao varejo físico. Afinal, enquanto a abertura de uma loja física pressupõe a escolha e viabilização da localização desejada, obter um endereço *web* requer apenas a adoção de plataformas de hospedagem, que possuem custos muito menores (Santarosa, 2016). Nesse cenário, a *web* atrai

empresas que buscam oportunidades de negócio associadas ao número crescente de potenciais clientes e aos ganhos gerados (GUO; HU, 2014 apud Santarosa, 2016).

Gráfico 2 – Evolução do faturamento no e-commerce brasileiro



Fonte: E-BIT, 2017

As facilidades de entrada no comércio eletrônico atreladas aos resultados positivos de venda desse mercado atraíram muitas empresas, que estruturaram negócios inviáveis baseados em expectativas irreais advindas do que era considerada a nova tecnologia (da Motta, 2013). Por isso, a taxa de mortalidade dessas empresas também se mostrou alta.

Um indicador que aponta a dificuldade da venda online é a taxa de conversão de visitantes em compradores, de apenas 1,5% em 2016 (Sebrae, 2016), ainda menor que em 2014, de 1,7%. A conversão em compra está diretamente ligada à porcentagem de abandono de carrinho, quando o cliente seleciona seus itens de interesse, mas desiste e não finaliza a compra, que é de 34% no Brasil (Sebrae, 2016).

Para muitas organizações, “a Internet ainda não cumpriu suas promessas. Embora fazer negócio no ambiente digital possa ser original e estimulante, também pode ser frustrante, confuso e não lucrativo” (Albertin, 2010, p. 41). Portanto, mesmo com os resultados positivos do comércio eletrônico no Brasil, a implantação desse tipo de comércio não é uma garantia de sucesso imediato, requer pesquisa, planejamento e processos contínuos de melhorias.

2.1.2. Formatos de comércio eletrônico

Na literatura, os termos *e-commerce* (*electronic commerce*) e *e-business* (*electronic business*) confundem-se em cenários envolvendo atividades de negócio *net-enabled* (Santarosa, 2016). Segundo Cunningham (2001), *e-businesses* são “transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas, incluindo transações públicas e privadas que usam a Internet como veículo de realização. Essas transações incluem transferências financeiras, bolsas de ofertas online, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes enterradas de empresas”. Ou seja, o *e-commerce* é apenas uma das partes que englobam o *e-business*, abrangendo também serviços ao consumidor, colaboração entre parceiros de negócios e condução de transações eletrônicas dentro da organização.

Os tipos de *e-business* são diferenciados por Turban (2000) de acordo com a natureza de suas transações:

- *Business to Business* (B2B): é a transação eletrônica entre empresas, o tipo de transação que movimenta maiores importâncias monetárias. Nesse contexto, todos os participantes da cadeia produtiva reúnem-se em uma rede que utiliza a Internet como ambiente transacional. O mercado B2B online movimentou R\$ 1,69 trilhões em 2016 (E-Consulting, 2017).
- *Consumer to Business* (C2B): realizada entre o consumidor e uma empresa, esse tipo de transação é também conhecido como leilão inverso. Nesse caso, a empresa anuncia na Internet sua demanda ou intenção de compra e os consumidores fazem suas ofertas. Um clássico exemplo desse formato de comércio são os sites que dispõem informações sobre pessoas físicas destinadas a pessoas jurídicas, como vagas de emprego.
- *Consumer to Consumer* (C2C): é a negociação eletrônica entre consumidores. Essa comercialização foi fomentada principalmente com o surgimento de sites de leilões, em que pessoas interessadas em negociar um bem ou serviço tornam disponíveis informações sobre eles para os consumidores interessados. É uma

modalidade em ascensão e hoje engloba inclusive redes sociais e novas plataformas em aplicativos.

- *Business to Administration* (B2A): são as transações entre empresas e organizações governamentais, que envolvem diversos serviços nas áreas fiscal, de segurança, de emprego, entre outros. Nos Estados Unidos, por exemplo, os detalhes de licitações do governo são publicados na Internet e as empresas podem responder eletronicamente aos questionários. No caso do Brasil, órgãos como a Receita Federal, o Ministério do Trabalho, os Correios, etc., também realizam transações B2A.

- *Business to Employee* (B2E): surgiu a partir das Intranets, redes utilizadas pelas empresas para agilizar e otimizar a comunicação e a transmissão de questões organizacionais. A Intranet desenvolveu-se a ponto de disponibilizar atividades comerciais dentro da empresa e entre suas filiais, o que normalmente proporciona ao funcionário da organização a venda com melhores condições de pagamento e, para a empresa, mais um canal de venda.

- *Business to Consumer* (B2C): é a transação realizada entre pessoa jurídica e pessoa física, caracterizada pelo varejo. Essa modalidade representa a virtualização da compra e venda, com a Internet como meio para escolha de compra e pagamento.

Empresas de atuação tradicional no varejo, por exemplo, enxergaram no comércio eletrônico não apenas um canal de vendas, mas uma estratégia de expansão (Machado Neto et al., 2004). Essas empresas que adotaram o *e-commerce*, além de suas operações tradicionais, firmaram um negócio dual. Assim, hoje, a maior parte das vendas de CE é feita por empresas que expandiram ou substituíram seus canais de distribuição ao utilizarem lojas virtuais.

Em um contexto de sociedade moderna com cada vez mais acesso a plataformas digitais de comunicação, surge o *social commerce*, nova subcategoria do *e-commerce*, por meio da qual consumidores interagem, compartilhando experiências, demonstrando interesse, expondo detalhes, influenciando outros consumidores. Essa interação ocorre antes ou durante a busca por um bem ou

serviço online (Turchi, 2011). Dessa forma, o *social commerce* utiliza estratégias de relacionamento entre os consumidores como uma grande propulsora da atividade comercial (Barbieri, 2015).

Arroyo, Camargo, Merlo e Scandiuzzi (2006) classificam as transações comerciais eletrônicas em termos de sua conexão, e o comércio móvel (*mobile commerce* ou *m-commerce*) refere-se à utilização de equipamentos portáteis para a compra de bens e serviços. Ele pode ser realizado em parte ou integralmente em ambientes sem fio utilizando dispositivos móveis (Turban et al., 2004) e, hoje, dada a transição cada vez maior para esse tipo de dispositivo, o *m-commerce* atua como um elemento dinamizador do CE. De acordo com o relatório Webshoppers da Ebit, 21,5% das transações online em 2016 foram realizadas via dispositivos móveis.

2.2. Inovação de CE como estratégia

2.2.1. Estratégia

Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia adequada ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas a mudanças no ambiente, sejam elas previsíveis ou não (Saccol, 2005).

Para Tidd e Bessant (2009), as organizações possuem vantagem competitiva quando fazem o que as outras não conseguem ou viabilizam algo de maneira mais eficiente. Dessa forma, empresas que investem em estratégias de desenvolvimento de capacidades organizacionais difíceis de serem imitadas tornam-se distintas de seus competidores aos olhos dos consumidores.

Capacidade é um conjunto de processos de negócios estrategicamente compreendidos, que é estratégico quando inicia e termina com o consumidor (Stalk, Evans e Shulman, 1992). De acordo com esses autores, as empresas que adotam estratégias baseadas na capacidade identificam os processos chaves de negócios, administram-nos de forma centralizada, investem pesadamente neles, observando

então os retornos a longo prazo. A estratégia definida, aliada ao conjunto das habilidades de implementação da empresa, objetiva garantir o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico (Porter, 1999).

Segundo Evans e Wurster (1999), as empresas na Internet devem preocupar-se em gerar vantagem competitiva. De fato, em tempos de constantes mudanças nas plataformas digitais e a consequente substituição das formas tradicionais de consumo para essas novas plataformas, empresas dos mais diversos setores de atuação enxergam na Internet uma vantagem competitiva estratégica.

2.2.2. Inovação

No contexto de alta competitividade e desenvolvimento tecnológico avançado, principalmente nas áreas de informática e telecomunicação, novos modelos e instrumentos institucionais são essenciais para a saudabilidade das empresas. Nesse cenário, a inovação é um aspecto administrativo de preocupação primordial. Por meio dela, as empresas buscam atender às exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, aumentar sua produtividade, melhorar a qualidade do produto e diminuir o ciclo de projetos, no intuito de se manterem a frente da concorrência (Araujo e Zilber, 2013).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2006, p. 55), a inovação organizacional pode ser entendida como as ações que permitem a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, a implantação de técnicas de gerenciamento avançado ou a implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas. Isso significa que simples alterações, como o fim de determinada atividade, troca de equipamentos, alteração de preços, personalização, sazonalidade, comercialização ou distribuição de novos bens, não podem ser entendido como inovações.

Lemos (2009) diferencia, de forma genérica, a inovação em dois tipos: radical e incremental. A inovação radical refere-se ao desenvolvimento e criação de um bem ou serviço completamente novo, que costuma romper com a tecnologia anterior. A incremental está ligada à melhoria de produto, processo, sem mudanças na estrutura industrial.

Mais específica, a OCDE (2006) classifica a inovação em quatro tipos, de acordo com a natureza do negócio: inovação de produto/serviço, ligada ao melhoramento nas funcionalidades de uso de bens ou serviços; a de marketing, relacionada a mudanças nas estratégias de marketing, envolvendo melhorias no *design*, mudança de mercado, alteração de posicionamento ou promoção de produtos; a de processo, que se refere a mudanças nos processos logísticos, de produção e entrega; e as inovações organizacionais, que incluem novas práticas de negócio, internos ou externos. Há ainda outra classificação para a natureza da inovação, a tecnológica, que engloba tanto novas ferramentas em um determinado ambiente, quanto novas ferramentas em si.

Turban, McLean e Wetherbe (2004) afirmam que o *e-business* é uma das poucas inovações já existentes que proporciona tanta vantagem competitiva. O alcance global da Internet, o baixo custo da tecnologia, as incontáveis aplicações, funcionalidades e recursos atrelados são apenas alguns dos aspectos do *e-commerce* que trazem vantagens para as organizações quando devidamente utilizadas.

2.2.3. Fatores fundamentais para análise da implantação de inovação no CE

Considerando o CE uma inovação tecnológica, que rompe estruturas antigas de gestão e atuação no mercado, uma plataforma de venda de extrema importância, capaz de gerar mudanças no comportamento dos próprios clientes, é fundamental que as empresas de CE tenham seus esforços voltados para a melhor utilização de tal ferramenta.

O CE precisa ser parte de uma estratégia muito bem arquitetada e planejada pelas organizações, independentemente de seu tamanho ou segmento. A empresa é comercialmente presente na Internet quanto planejou, concebeu, desenvolveu e implantou um projeto de comercialização online que esteja inserido no contexto global do plano estratégico da empresa e que complementa o esforço mercadológico convencional (Venetianer, 1999). O processo de implantação dessa

ferramenta passa, portanto, por uma série de tomadas de decisão complexas, com diferentes abordagens sugeridas por diversos autores, citados a seguir.

Ferreira, Reis e Pereira (2001) enxergam a virtualização organizacional sob pelo menos dois pontos de vista distintos: o do cliente e o da empresa. Para os autores, quando uma empresa virtualiza, seu cliente sente-se imediatamente atendido, tendo suas demandas satisfeitas a qualquer hora, momento ou lugar. Mas, sob o ponto de vista da empresa, a virtualização é todo o negócio baseado nas informações em tempo real, inclusive suas relações com o meio ambiente de seu mercado.

Tendo a estratégia de negócio da corporação como perspectiva, Hackbarth e Kettinger (2000) categorizaram três diferentes níveis de desenvolvimento de *e-business*: o primeiro nível é de experimentação, quando ainda não há uma estratégia de *e-business* definida; o segundo é de integração, em que a estratégia de *e-business* apoia a estratégia corporativa já existente; por último, no terceiro nível, a estratégia de *e-business* já conduziria a estratégias de toda a organizacional, como um pilar estratégico, interligando clientes, fornecedores e parceiros à empresa.

Enquanto isso, Kalakota e Robinson (2001) identificam elementos chaves a serem considerados para a adoção do comércio eletrônico. Uma vez que essa estratégia é uma decisão de negócios, e não apenas técnica, deve-se entender o consumidor, suas necessidades, valores e tendências de comportamento. Também se faz necessário acompanhar as novas tecnologias de TI e da cadeia de suprimentos, bem como a oscilação do mercado e, fundamentalmente, a estrutura, competência e capital para investimento disponível na empresa.

Se a maior parte dos autores sugere uma perspectiva de análise voltada para dentro da organização que visa implantar o CE como estratégia de inovação, Gulati e Garino (2000) possuem uma visão mais externa. Os autores sugerem uma análise dos segmentos de atuação da empresa, buscando otimizar a conexão entre a página na Web e as estruturas físicas, a fim de gerar vantagem competitiva.

Para definir a estratégia adequada a cada ambiente competitivo, eles sugerem a análise de quatro dimensões principais: marca, avaliando a melhor forma de expandir sua credibilidade para a loja virtual; gerenciamento, desde novas tecnologias, sua utilização, até das equipes, dos relacionamentos internos e externos; operação, prezando pela redução de custos de distribuição, compras e investimentos; e patrimônio, agregando ou não o valor gerado pela loja virtual.

São inúmeros os modelos, estratégias e abordagens sugeridas pelos mais diversos autores para implantação de inovação no comércio eletrônico. Independentemente do foco e metodologia de cada um, o que todos os autores concordam é que não basta apenas escolher a tecnologia ideal, alocar os melhores recursos humanos e financeiros, analisar com profundidade o mercado e rever os processos. É necessário conduzir todas essas decisões de acordo com as estratégias definidas em alinhamento aos seus objetivos no CE.

2.3. Importância do comércio eletrônico

Poucas inovações na história mostraram-se vantajosas para a sociedade e as organizações como o comércio eletrônico, dada sua natureza global, automática, interativa, de baixo custo e com infindáveis recursos. Mas, à medida que os gastos e investimentos associados ao CE se elevam, a pressão por resultados também é intensificada (Santarosa, 2016).

Alguns dos principais benefícios do comércio eletrônico são:

a) Disponibilidade: o acesso à loja virtual pode ser feito a qualquer hora, de qualquer lugar. Dessa forma, o consumidor não deixa de fazer negócio e as empresas oferecem comodidade a seus clientes;

b) Detalhes do produto: é possível expor detalhadas informações acerca das especificações, da localização e da identificação do produto, preço, frete, tempo de entrega, bem como *feedbacks* de outros consumidores;

c) Custo: sem o custo estrutural que lojas físicas possuem, como aluguel, contratação de pessoal e etc., os custos operacionais são reduzidos. Além disso,

custos relacionados à comunicação e à transação também podem eliminar intermediários no canal de distribuição. Assim, o preço dos produtos tende a baixar;

d) Tempo: o ciclo de entrega de produtos e serviços costuma ser menor;

e) Relacionamento com o cliente: se bem administrado, o marketing de relacionamento criado a partir de um bom serviço prestado pode transformar-se em uma forte vantagem competitiva;

f) Marketing: a Internet amplia o tempo de exposição da marca e por isso deve possuir uma dedicação exclusiva à exposição nesse canal;

g) Acesso a novos mercados e clientes: com a acessibilidade muito maior e mais fácil, o esforço financeiro pode ser reduzido. O ambiente do mercado é globalizado e permite negociações em todo o mundo onde existe Internet;

h) Processamento de dados via Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM): os *softwares* relacionados a essa gestão podem angariar diversos dados a respeito do consumidor, desde forma de pagamento dos clientes a seus gostos e preferências, permitindo assim um maior conhecimento sobre o perfil dos clientes, seus hábitos e regularidade de consumo. Isso permite uma análise mercadológica mais precisa, com muitas informações para entender o comportamento de compra do consumidor e futuramente desenvolver projetos, campanhas e produtos voltados para esse cliente, assim como antecipação da evolução das tendências do mercado, com os produtos mais visualizados, áreas mais navegadas, etc.;

i) Rapidez na divulgação de novos produtos ou promoções;

j) Variedade: há mais opções de escolha para o comprador, proporcionando-o maior comodidade.

k) Comunicação: a troca de informação à distância entre consumidores, produtores e fornecedores em qualquer lugar do mundo permite o barateamento da informação.

Albertin (2010) lista algumas vantagens do CE, que podem ser classificadas como quantitativas ou qualitativas, expostas no quadro a seguir.

Quadro 3 – Estratégia de virtualização organizacional

| Vantagens Quantitativas | Vantagens Qualitativas |
|--------------------------|---------------------------------|
| Promoção de produtos | Novas oportunidades de negócios |
| Novo canal de vendas | Relacionamento com clientes |
| Economia direta | Imagem da marca |
| Inovação de produtos | Aprendizagem tecnológica |
| Tempo para comercializar | |
| Serviços a clientes | |

Fonte: Adaptado de Albertin (2010)

Assim como qualquer ferramenta, o comércio eletrônico também apresenta desvantagens, pontos que devem ser analisados de forma crítica, de modo a otimizar a utilização do CE. Algumas de suas principais desvantagens são:

- a) **Confiança:** muitos consumidores ainda têm receio de disponibilizar seu cadastro online ou o número do cartão de crédito. Mesmo com tantos cuidados, ainda existe certo risco de hackear dados;
- b) **Tempo:** ao contrário da compra física, o consumidor não vai obter sua aquisição no ato da compra. Além disso, há o problema logístico relacionado à entrega do produto, que pode ser afetada e aumentar o prazo de entrega além do prometido.
- c) **Frete:** é preciso muita atenção no valor do frete que fará parte do preço final da compra, pois em muitas lojas o custo para envio é alto, o que pode fazer a compra física valer mais a pena;
- d) **Garantia:** é geralmente mais difícil trocar ou reparar um produto comprado em loja virtual, sem sede local.

Todas essas vantagens e as desvantagens têm impactos diretos tanto para os consumidores, que decidirão pelo uso ou não desse tipo de compra, quanto para as empresas, na decisão de virtualização.

Apesar de algumas limitações, o comércio eletrônico teve um progresso muito rápido e, conforme a experiência é acumulada, a tecnologia é aprimorada e os

aspectos negativos diminuam. Diante disso, as empresas virtuais devem ser extremamente cautelosas durante todo o processo da transação (desde a compra, entrega, até o pós venda), garantindo que ele seja bem sucedido, para ganhar ou manter a confiabilidade do consumidor, fidelizando-o.

3. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002), a pesquisa é o procedimento racional e sistemático que visa ao encontro de respostas para os problemas estabelecidos. Ainda, segundo Duarte (2002), a escolha da metodologia utilizada é tão importante para a pesquisa quanto a elaboração do seu texto final.

Portanto, este capítulo tem como objetivo explicitar os procedimentos metodológicos que possibilitaram o alcance dos objetivos do trabalho.

3.1. Classificação da Pesquisa Quanto aos Fins

Para o atingimento dos objetivos propostos nesta pesquisa, ela foi classificada como descritiva e exploratória quanto aos seus fins, seguindo a classificação proposta por Gil (2002) e Trivinos (1992).

A técnica descritiva é descrita por Trivinos (1992) como a pesquisa que pretende descrever os fenômenos de determinada realidade, sendo seu foco o desejo de conhecimento e compreensão dos traços característicos da referida realidade.

Enquanto isso, a técnica exploratória, segundo Gil (2002), é principalmente utilizada para temas ainda pouco explorados, com menor rigidez quanto ao planejamento, apresentando uma visão geral sobre a questão pesquisada, não sendo necessária a formulação de hipóteses. Assim, é capaz de alcançar maior familiaridade e auxiliar em estudos posteriores sobre o tema.

Essas definições muito se assemelham aos fins desta pesquisa, uma vez que a mesma visa descrever os aspectos da implantação de um projeto inovador e analisar seus resultados, expondo uma visão geral sobre o tema.

3.2.Classificação da Pesquisa Quanto aos Meios

Quanto aos meios de investigação, este estudo foi classificado como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas da Internet. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Por isso, nesta pesquisa, em um primeiro momento, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do comércio eletrônico, seus conceitos e sua utilização como estratégia de inovação dentro das organizações.

A fim de entender um caso prático da aplicação desses conceitos no mercado nacional de baterias automotivas, desenvolveu-se um estudo de caso na distribuidora fluminense da Baterias Moura, líder do segmento no Brasil. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação.

3.3.Universo, Amostra e Sujeitos

O universo da pesquisa é a distribuidora fluminense da empresa Baterias Moura, onde ocorreu a implantação do Projeto Moura Fácil na cidade do Rio de Janeiro – RJ. O projeto foi implantado em 14 revendas entre os meses de Novembro de 2017 e Fevereiro de 2018. A empresa foi escolhida para o presente trabalho dada a facilidade no acesso pela pesquisadora e pelo fato do projeto possuir características relevantes para o estudo em questão.

Os sujeitos da pesquisa foram vendedores e gerentes de revendas. Dentre os dez vendedores responsáveis pelas revendas onde o Moura Fácil foi adotado, três foram selecionados, por possuírem a maior quantidade de clientes participantes do projeto, estando ativamente envolvidos durante todo o processo de implantação. Também foram entrevistados três gerentes dessas revendas,

selecionados de forma aleatória. Todas as entrevistas foram realizadas durante o mês de Março de 2018.

3.4.Coleta e Tratamento de Dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram:

- a. Análise documental, através de relatórios de vendas extraídos da distribuidora fluminense referentes às 14 revendas onde o Moura Fácil foi implantado;
- b. Observação direta, que consiste no contato pessoal e estreito da pesquisadora com o objeto do estudo. Assim, a pesquisadora pôde utilizar seus conhecimentos e experiências como auxiliar no processo de implantação do projeto;
- c. Entrevistas focadas nos temas propostos, por meio de perguntas estruturadas, não estruturadas e abertas para que os participantes dos projetos selecionados pudessem manifestar a sua opinião a respeito dos temas do estudo em questão.

As informações coletadas através das entrevistas foram tratadas, organizadas e ordenadas para facilitar o entendimento e interpretação dos dados. Para complementar a compreensão dos resultados da implantação do Moura Fácil sentidos pelos sujeitos dentro da organização e pela revenda, foram feitas análises do número de vendas.

Para isso, foram consideradas as quantidades mensais de bateria leves vendidas por atacado e por varejo. As vendas por atacado representam o número de baterias que as revendas comprem diretamente com a distribuidora fluminense. Considerando a sazonalidade mercadológica histórica, foram comparadas as vendas mensais dos meses em que cada uma das revendas adotou o Moura Fácil com as vendas dos mesmos meses no ano anterior. Já as vendas por varejo são aquelas que os clientes PDV fornecem para os clientes finais. Nesse caso, foram analisados os números mensais de venda através do Moura Fácil.

3.5.Limitações do Método

Yin (1992) argumenta que, apesar do extenso uso do estudo de caso na comunidade científica, há certas desvantagens em sua utilização. O viés por parte do pesquisador é uma possibilidade a que se deve estar atento, assim como a generalização dos resultados obtidos. No caso desta pesquisa, é importante ressaltar que o processo de implantação do Moura Fácil se delimita apenas à cidade do Rio de Janeiro.

Como limitação da pesquisa, pode-se destacar o número limitado de entrevistados, uma vez que nem todos os participantes do projeto foram entrevistados. Da mesma forma, somente os vendedores e gerentes de revenda foram entrevistados. Cliente final e outros sujeitos envolvidos no projeto não foram considerados.

Uma limitação referente à análise documental utilizada no presente estudo refere-se à sua interpretação, uma vez que os resultados nas vendas podem ter outras interferências fora as vendas relacionadas ao Moura Fácil.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo relata a forma com que a Baterias Moura implantou o comércio eletrônico como estratégia de inovação na distribuidora fluminense. Para melhor contextualizar o processo de implantação, são descritas a história da empresa, sua estrutura, o mercado em que atua, assim como as especificações da distribuidora fluminense e seus clientes. O projeto é então apresentado, expondo seu conceito, objetivos, estratégia e estrutura. Por fim, é descrita cada etapa do Projeto, assim como seus resultados.

4.1.A Baterias Moura

A Acumuladores Moura S/A é uma corporação de capital brasileiro de fabricação e venda de baterias, líder no mercado brasileiro. Fundada em 1957, no município de Belo Jardim - Pernambuco, a empresa possui aproximadamente 3.000 funcionários e uma capacidade produtiva de mais de sete milhões de baterias ao ano.

Atualmente, é uma das maiores fornecedoras de baterias para a frota de veículos em circulação na América do Sul. A Moura produz e comercializa diversas linhas de baterias: leves, pesadas, de moto, estacionárias, tracionárias e náuticas. Visando ampliar o *market share* e atingir consumidores que priorizam menores preços, a Moura passou a produzir e comercializar, em 2004, a bateria Zetta, com menor custo, aumentando assim sua atuação no mercado de segunda linha de baterias. Ainda, a partir de 2016, iniciou a comercialização do óleo lubrificante Lubel.

Para garantir a distribuição e venda dos produtos, a Acumuladores Moura conta com uma rede de distribuição, a Rede Moura (RM), que abrange todo o Brasil e algumas regiões da Argentina, Uruguai, Reino Unido e Portugal, totalizando mais de 70 unidades distribuidoras.

Quadro 4 - Principais fabricantes de baterias automotivas instalados no Brasil.

| Empresa | Marcas | Origem do capital | Localização | Aplicação das baterias | Mercados de atuação | Porte estimado |
|------------------|---------------------------------------|--------------------------|--|---|-----------------------------|-----------------------|
| Moura | Moura e Zetta | Brasil | Belo Jardim (PE) e Itapetininga (SP) | Veículos, motos, barcos, estacionárias e tracionárias | OEM, reposição e exportação | Grande |
| Johnson Controls | Heliar, Bosch, Optima, Varta, Freedom | EUA | Sorocaba (SP) | Veículos, motos, barcos, estacionárias e tracionárias | OEM, reposição e exportação | Grande |
| Ajax | Ajax | Brasil | Bauru (SP) | Veículos, motos, barcos, estacionárias e som automotivo | Reposição e exportação | Médio |
| Cral | Cral | Brasil | Bauru (SP) | Veículos e tracionárias | Reposição e exportação | Médio |
| Tudor | Tudor | Brasil | Bauru (SP) e Governador Valadares (MG) | Veículos, motos, estacionárias, tracionárias e som automotivo | Reposição e exportação | Médio |
| Baterax | Baterax, Woltraz e Energex | Brasil | Umuarama (PR) | Veículos e som automotivo | Reposição | Pequeno |
| Camarotto | Camarotto | Brasil | Marmeleiro (PR) | (não disponível) | Reposição | Pequeno |
| Eletran | Eletran | Brasil | Apucarana (PR) | Veículos, tracionárias e som automotivo | Reposição | Pequeno |

Fonte: Adaptado de Castro, Barros, e Veiga (2013)

A Moura é a maior empresa de capital nacional no setor, como mostra o Quadro 4, que expõe os principais fabricantes de bateria e suas respectivas marcas, trazendo ainda informações como as aplicações dos produtos e os mercados de atua.

4.2.A Distribuidora Fluminense

A Comercial Fluminense é a distribuidora Moura na cidade do Rio de Janeiro e segue, portanto, a conduta e diretrizes adotadas pela Baterias Moura, criando novas ações junto aos intermediários com o intuito de crescer no mercado em que atua, respeitando suas especificações.

Figura 1 - Os quatro segmentos de clientes intermediários da Baterias Moura

| PDV | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| ATACADO VAREJO | CENTROS AUTOMOTIVOS | ESTACIONAMENTO | POSTO DE COMBUSTIVEL |
| AUTO-ELETRICA | BORRACHARIA | LAVA RAPIDO | REVENDA DE ACESSORIOS |
| AUTO-MECANICA | CASA DE BATERIAS | MOTO PECAS | REVENDA DE PNEU |
| AUTO-PECAS | CASA DE SOM | OFICINA DE MOTO | |
| AUTO-SOCORRO | CONCESSIONARIAS | OUTROS REVENDEDORES | |
| CORPORATIVO | | | |
| BANCOS E INST. FINANCEIRAS | EMPRESA/PREST.SERV.TI/TELECOM | ORGAO PUBLICO | |
| CONDOMINIOS | EMPRESAS NAUTICAS | SEGURADORA | |
| CONSTRUTORAS | FROTISTA | TRANSPORTADORA | |
| COOPERATIVAS | HOSPITAIS E CLINICAS | USINAS (ACUCAR E ALCOOL) | |
| EMPRESA DE ONIBUS | LOCADORA DE VEICULOS | USUÁRIO (PESSOA JURÍDICA) | |
| FABRICANTE | | | |
| FABRICANTE(DE MAQ.E/OU EQUIP.) | | | |
| GRANDES REDES | | | |
| HIPERMERCADO/SUPERMERCADO | CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO | | HOME CENTER |

Fonte: Organizado pela autora

A Moura possui quatro clientes: o cliente interno, os colaboradores de todas as áreas da empresa; o cliente intermediário, empresas que compram os produtos da marca para uso próprio ou revenda; o vendedor no ponto de venda (PDV), em caso de vendas; e o cliente final.

Todos têm fundamental importância no funcionamento da organização. Os clientes intermediários são divididos em quatro segmentos: PDV, Corporativo, Fabricante e Grandes Redes (figura 1). Os clientes de PDV são revendedores, a maior parte da carteira de clientes, sendo representados por casas de bateria, autopeças, borracharias, oficinas, entre outros. Clientes corporativos são empresas que fazem uso própria da bateria, como empresas de transporte, prestadoras de serviço e indústrias. Fabricantes de máquinas e/ou equipamentos que incorporam o produto Moura em seu processo de produção são o terceiro segmento. Por último, há as Grandes Redes, representadas por hipermercados ou supermercados, centro de distribuição e *home centers*.

4.3. O Moura Fácil

4.3.1.O Projeto

O Moura Fácil é um serviço online de venda, entrega e instalação de baterias automotivas leves oferecido pela Moura para seus revendedores parceiros. Através de uma plataforma online os consumidores finais podem realizar um pedido de bateria. O pedido é repassado ao cliente de PDV, que proporciona a entrega do produto e a realização do serviço de instalação da bateria no carro, caso solicitado.

Pela primeira vez, o contato do cliente final com a Moura é direto, sendo o serviço viabilizado pela revenda parceira. Dessa forma, é criado um diferente fluxo na cadeia de suprimentos, adicionando mais um agente facilitador, como mostra a figura 2. Uma vez que o mercado de baterias automotivas no Brasil ainda não fazia uso do comércio eletrônico, o Projeto Moura Fácil foi concebido para viabilizar aos consumidores uma forma mais rápida e prática de comprar e instalar uma bateria, sem a necessidade do deslocamento até uma loja física.

O projeto visa atender o objetivo do comércio eletrônico que, segundo Maxwell (2006), é integrar e otimizar a produção e a distribuição ao longo da cadeia de suprimentos, melhorando os níveis de serviço, através da coordenação entre agentes geograficamente dispersos, dentre a empresa, seus fornecedores e clientes, que se comunicam independente de hora e local.

Figura 2 - A cadeia de suprimentos com o Moura Fácil



Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2. Funcionamento

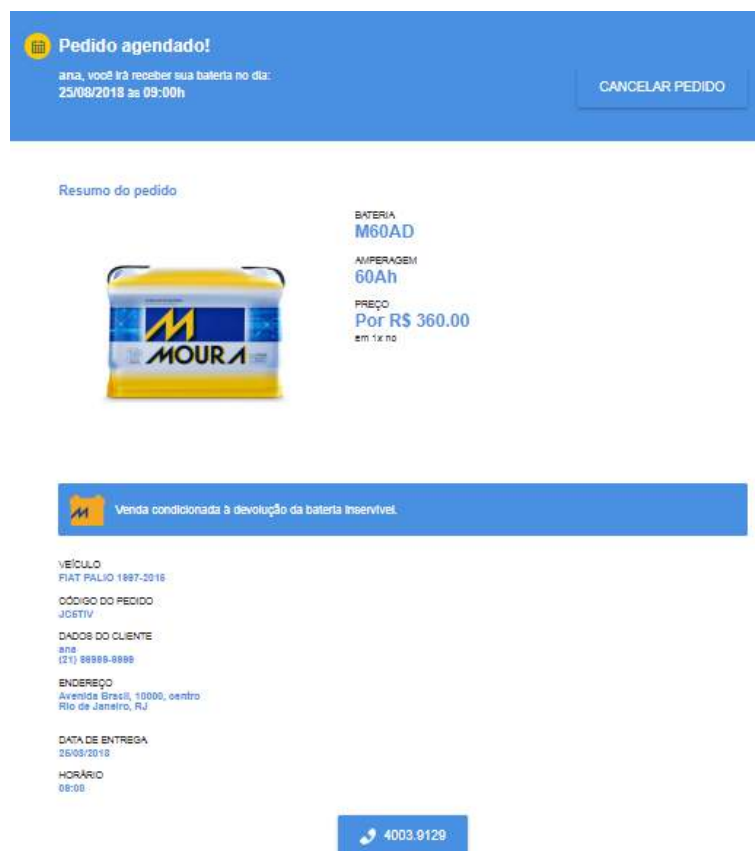
O pedido de baterias pode ser realizado por qualquer pessoa física por meio de uma plataforma digital, o site www.mourafacil.com.br, acessível na Internet através de dispositivos móveis ou computadores *desktop*. Há a possibilidade de agendar o serviço de entrega e instalação ou solicitar que seja realizado em até 50 minutos. O pagamento da bateria é feito quando a bateria é entregue, sendo a instalação gratuita.

No página da Internet, é necessário selecionar a cidade onde a entrega da bateria será realizada, assim como o modelo do carro, uma vez que o Moura Fácil dispõe de baterias automotivas leves (até 90 Amperes). O cliente visualiza então as especificações da bateria e preço e, se confirmado, preenche o formulário com seus dados pessoais, forma de pagamento, endereço e horário de entrega desejado, como ilustra a figura 3.

Após a confirmação, o pedido é enviado à revenda mais próxima ao endereço de entrega. Através do aplicativo Moura Fácil de uso exclusivo das revendas, o responsável dessa revenda recebe a notificação de um novo pedido, com as especificações da bateria e o modelo do carro. Ele deve responder se possui o produto e aceita a entrega ou não em até 60 segundos, caso contrário o pedido é redirecionado à segunda revenda mais perto, e assim sucessivamente, até que o

pedido seja aceito. Caso nenhuma revenda parceira aceite, a central de atendimento Moura Fácil comunica ao cliente que não foi possível atender seu pedido.

Figura 3 - Tela de confirmação das informações no site do Moura Fácil



Fonte: www.mourafacil.com.br, acesso em 01/08/2018.

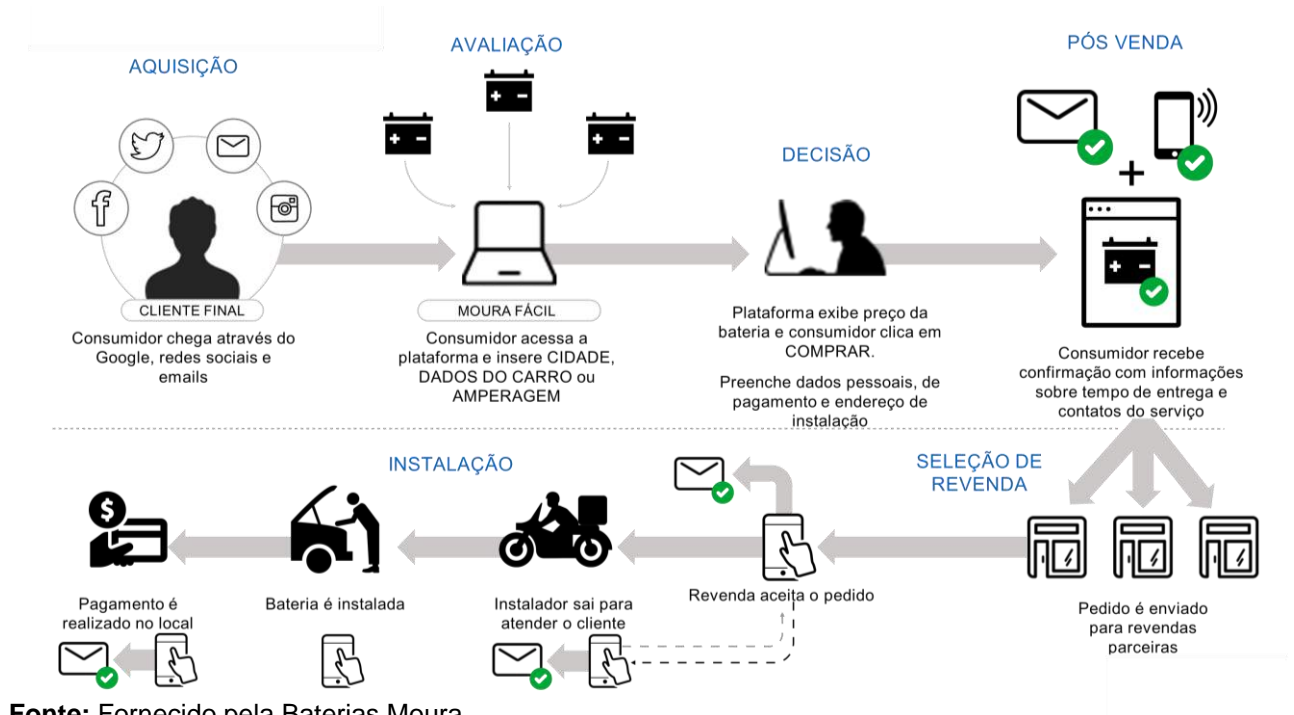
Quando o pedido é aceito, a revenda direciona-o para algum de seus entregadores. O celular do entregador recebe, então, a notificação com os dados da bateria. Através do aplicativo Moura Fácil exclusivo dos entregadores, ele tem 60 segundos para confirmar ou não a entrega. Caso haja recusa, o pedido é direcionado para outro entregador, que também deve responder dentro de um minuto. Se ainda assim o pedido for recusado, o pedido é redirecionado para outra revenda.

Uma vez que um entregador confirma o pedido, ele visualiza os dados pessoais do cliente, como nome, telefone de contato, e horário da entrega. O procedimento de entrega é então iniciado e pode ser monitorado o tempo todo por

meio do GPS, tanto pelo aplicativo no celular da revenda, como do próprio entregador, mas não pelo cliente.

Até 50 minutos após a confirmação do pedido pelo cliente ou no horário por ele agendado, o entregador deve chegar ao local e confirmar no aplicativo a entrega. Nesse momento, o serviço é confirmado no aplicativo da revenda e um e-mail é automaticamente enviado ao cliente com uma pesquisa de satisfação. O cliente faz então o devido pagamento e pode solicitar ou não o serviço grátis da instalação da bateria no carro. Uma vez que a venda da bateria é condicionada à devolução da bateria antiga, o entregador também deve recolhê-la, finalizando o serviço do Moura Fácil. A figura 4 ilustra todo esse processo de forma resumida.

Figura 4 - Fluxo de compra através do Moura Fácil



4.4. Processo de Implantação

Neste trabalho, foi analisada a implantação do projeto Moura Fácil na cidade do Rio de Janeiro, através da distribuidora fluminense, que teve início no mês de Outubro e se deu até Novembro de 2017.

O projeto já fora anteriormente implantado nas cidades de Fortaleza (CE), João Pessoa (PB), Recife (PE), Salvador (BA), Brasília (DF), Goiânia (GO), Belo

Horizonte (MG), Campinas (SP), São Paulo (SP), Florianópolis (SC) e Porto Alegre (RS), tendo mostrado resultados expressivos nas vendas de São Paulo e Porto Alegre, com resultados positivos para a empresa.

Na primeira semana de Outubro de 2017, a distribuidora fluminense recebeu a visita do gerente do Moura Fácil para início da implantação do projeto. Nesse momento, foi feita a apresentação do Moura Fácil à equipe comercial e a introdução ao estudo de preço e concorrência, assim como a análise das revendas selecionadas.

Durante a segunda semana de outubro, foi realizado o estudo de preço e concorrência, através de uma pesquisa dentre 29 revendas de baterias na cidade do Rio de Janeiro, clientes da distribuidora fluminense ou não, que possuíam serviço de entrega de bateria. Foram analisados os preços praticados para todas as marcas, assim como disponibilidade de produto, tempo de entrega e nível de serviço. Essa pesquisa foi realizada por meio de questionários feitos por membros da equipe comercial da distribuidora fluminense, que ligavam para as revendas passando-se por clientes interessados no serviço, assim como pelos próprios vendedores diretamente com os clientes.

Por meio da pesquisa de preço e concorrência foi possível calcular e definir o preço ideal para cada modelo de bateria vendido através do Moura Fácil. Além do *benchmarking*, o preço médio de cada modelo de bateria dentre as principais revendas de bateria da cidade foi também considerado para o cálculo.

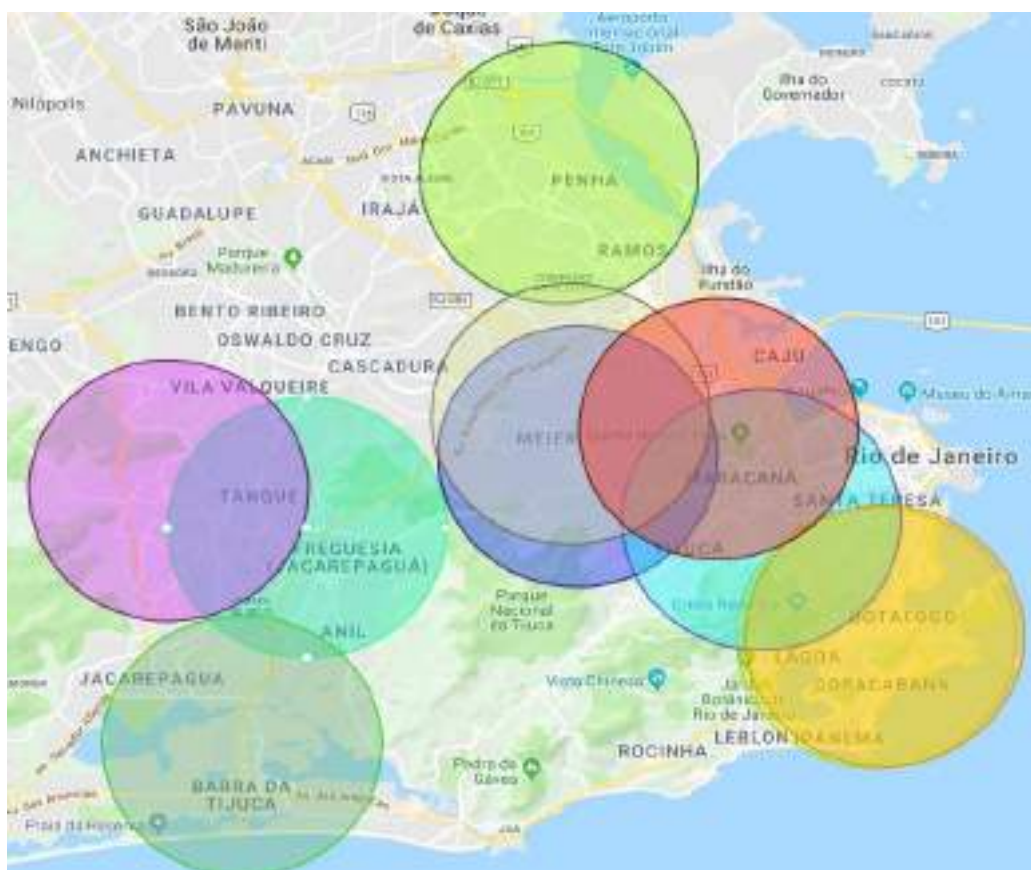
A pesquisa também foi utilizada na decisão das revendas a serem escolhidas para participar do projeto. Elas deveriam possuir os seguintes pré-requisitos:

- Compra mínima mensal de 100 baterias Moura através da distribuidora fluminense;
- Mix de 80% dos modelos de baterias Moura automotivas;
- Pelo menos um entregador e instalador de baterias contratado;

- No mínimo um celular *smartphone* Android com pacote de dados móveis para a revenda e um para o entregador, uma vez que os aplicativos Moura Fácil funcionam somente nesse sistema.

Além desses pré-requisitos, as revendas foram escolhidas com base em sua localização geográfica. O raio de alcance máximo ideal para atendimento ao cliente de cada revenda é de 4 km. Já que o projeto abrange todo o Rio de Janeiro, prometendo um serviço de entrega em até 50 minutos, os pontos de revendas deveriam estar espalhados estrategicamente pela cidade. Por isso foram selecionados dez clientes nos bairros do Méier, Engenho Novo, Penha, São Cristóvão, Tijuca, Taquara, Botafogo, Pechincha e Barra da Tijuca, cobrindo as regiões da Zona Norte, Zona Sul e Zona Oeste do Rio de Janeiro, apontados na figura 5.

Figura 5 – Raio ideal de 4 km das dez revendas iniciais do Moura Fácil



Fonte: Elaborado pela autora

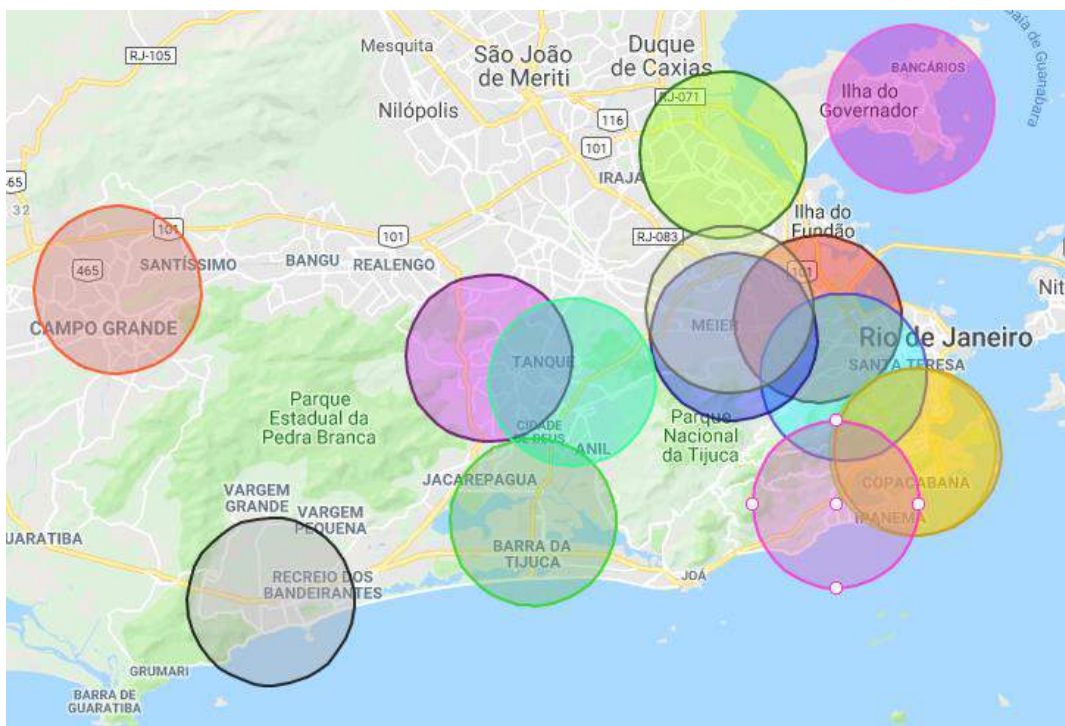
Na terceira semana de outubro foi realizada a apresentação oficial do Projeto às revendas selecionadas, convidando-as a participar. O gerente sócio,

juntamente ao supervisor e vendedor da área fizeram as visitas, explicando detalhadamente o conceito do projeto, suas regras e processos. Estando de acordo com todos os termos da parceria, incluindo a tabela de preços única, todas as dez revendas fecharam o acordo. Com isso, foram agendados os treinamentos de cada revenda para a semana seguinte.

Os responsáveis de cada revenda receberam por e-mail cinco vídeos explicativos sobre a instalação dos aplicativos Moura Fácil. Essas explicações foram direcionadas tanto para a revenda quanto para o entregador, que deveriam compreender toda a forma de utilização do Moura Fácil, desde o *download* dos aplicativos até como proceder em situações diversas.

Com uma explicação prévia já recebida por meio dos vídeos, cada revenda e seus entregadores receberam uma ligação da Central de Atendimento ao Cliente Moura Fácil na quarta semana de outubro. Nesse treinamento final, foram realizadas simulações de pedidos de cliente e o esclarecimento de dúvidas por parte das revendas e entregadores.

Figura 6 – Raio ideal de 4 km de todas as revendas do Moura Fácil



Fonte: Elaborado pela autora

A partir do dia primeiro de novembro de 2017, o Projeto Moura Fácil iniciou suas operações na cidade do Rio de Janeiro, estando em vigor até hoje. Desde essa data até o fim do mês de Fevereiro de 2018, período em que este estudo foi realizado, mais quatro revendas passaram a fazer parte do Moura Fácil, duas delas clientes da filial da distribuidora fluminense, em Campo Grande. As outras duas localizam-se nos bairros da Ilha do Governador e Leblon. A figura 6 ilustra o mapa com todas as revendas consideradas na pesquisa, com o raio de 4 km ideal de alcance de vendas.

4.5. Resultados do Projeto

As informações obtidas através dos dados coletados nas entrevistas e nos relatórios de venda geraram uma análise qualitativa e quantitativa, respectivamente.

Entrevista

O resultado das entrevistas realizadas com os três vendedores da distribuidora fluminense apontou grande satisfação por todos, tanto em relação ao processo de implantação quanto aos resultados. Nenhuma grande mudança ou customização foi necessária e o projeto foi implantado no tempo previsto. Dessa forma, os vendedores puderam participar da implantação do projeto sem impactar suas tarefas cotidianas dentro da empresa.

Quando perguntados sobre a reação dos clientes que adotaram o Moura Fácil quanto aos resultados, todos afirmaram que a maioria estava satisfeita. Um dos vendedores afirmou, porém, que uma das revendas estava desapontada com os resultados do Projeto. Segundo o gerente da revenda, a expectativa quanto à quantidade de vendas diária foi muito maior que a realidade. Na opinião do vendedor, esse problema acontecia devido à proximidade daquele cliente com outra revenda também participante do Moura Fácil, o que fazia com que o aplicativo direcionasse mais vendas para uma revenda que para a outra.

Com relação à percepção das revendas de baterias Moura que não foram abrangidas pelo projeto acerca do Moura Fácil, os vendedores consideram negativa,

de forma geral. Dois dos vendedores apontaram falha na comunicação do projeto com essas revendas. Ambos reportaram episódios de reclamações desses outros clientes que, por terem ouvido falar do projeto por outros meios que não pela própria empresa, sentiram-se traídos. Na opinião dos entrevistados, a empresa deveria atentar-se também a esses clientes.

Um dos entrevistados afirmou que a maior vantagem proporcionada pelo Moura Fácil é o argumento na hora da negociação com esses clientes. Todos afirmaram que a venda para o cliente de PDV é facilitada pelo projeto, uma vez que o termo de parceria prevê um mínimo de compras de 80% do mix de baterias leves por mês. Outro entrevistado identificou no estreitamento de vínculos a maior vantagem do Moura Fácil. O terceiro vendedor, por sua vez, acredita que o mais beneficiado é o cliente final, que agora possui pela primeira vez a “a melhor bateria do mercado a um *click* de distância, com serviço de instalação em menos de 50 minutos”.

As entrevistas com os três gerentes de revendas onde o Moura Fácil foi implantado também apontaram grande satisfação com os resultados. Dois dos entrevistados afirmaram que o projeto atendeu às expectativas criadas quando o projeto foi apresentado. O terceiro afirmou que as expectativas foram superadas, uma vez que ele acreditava que o Moura Fácil não resultaria em um número expressivo de vendas devido ao preço. Uma vez que a tabela de preço era única, definida pela equipe comercial da distribuidora fluminense, todos os participantes tiveram que aceitá-la.

Quando questionados sobre a necessidade de mudanças ou investimentos nas lojas por causa do Moura Fácil, todos os entrevistados afirmaram ter realizado. Dois dos gerentes tiveram que comprar celulares *smartphone* Android com pacote de dados móveis, necessários para o controle dos aplicativos da revenda e do entregador. Um deles, ainda, teve que contratar mais um entregador para realizar o serviço. O terceiro afirmou ter a necessidade de abrir a loja mais cedo e fechar mais tarde, conforme o horário de funcionamento delimitados pelo projeto, e devido à alta demanda por baterias na parte da manhã.

Acerca da tecnologia atrelada ao projeto, tanto no funcionamento dos aplicativos como no apoio da Central de Atendimento Moura fácil, que funciona tanto para os cliente finais quanto para as revendas, todos ressaltaram experiências positivas na maioria dos casos. Nenhum dos entrevistados teve problema com a central de atendimentos, mas um dos gerentes afirmou acreditar que às vezes o aplicativo às vezes dá problema e direciona a venda para um cliente muito distante.

Indagados sobre a percepção do cliente final acerca do serviço, os três entrevistados reportaram bons exemplos de reações dos clientes. Um dos entrevistados ressaltou o comentário de um consumidor final:

“Finalmente a tecnologia chegou nesse mercado de peças. Hoje em dia só compro coisa pela Internet, mas nesses momentos de emergência a gente acaba tendo que ir até o outro lado da cidade pra achar uma peça barata. Fui surpreendido ao pesquisar no Google uma loja de baterias perto de casa e me deparar com o **Moura Fácil, que entregou e instalou em menos de 40 minutos!**”

Os principais pontos observados pelas revendas na reação dos clientes finais foram com relação à tecnologia e à rapidez do serviço, mostrando-se extremamente satisfeitos.

Com relação às vendas, dois dos três gerentes afirmaram ter aumentado desde que passaram a utilizar o Moura Fácil. O terceiro acredita que nada mudou, mas espera que as vendas melhorem depois de ter contratado um novo entregador.

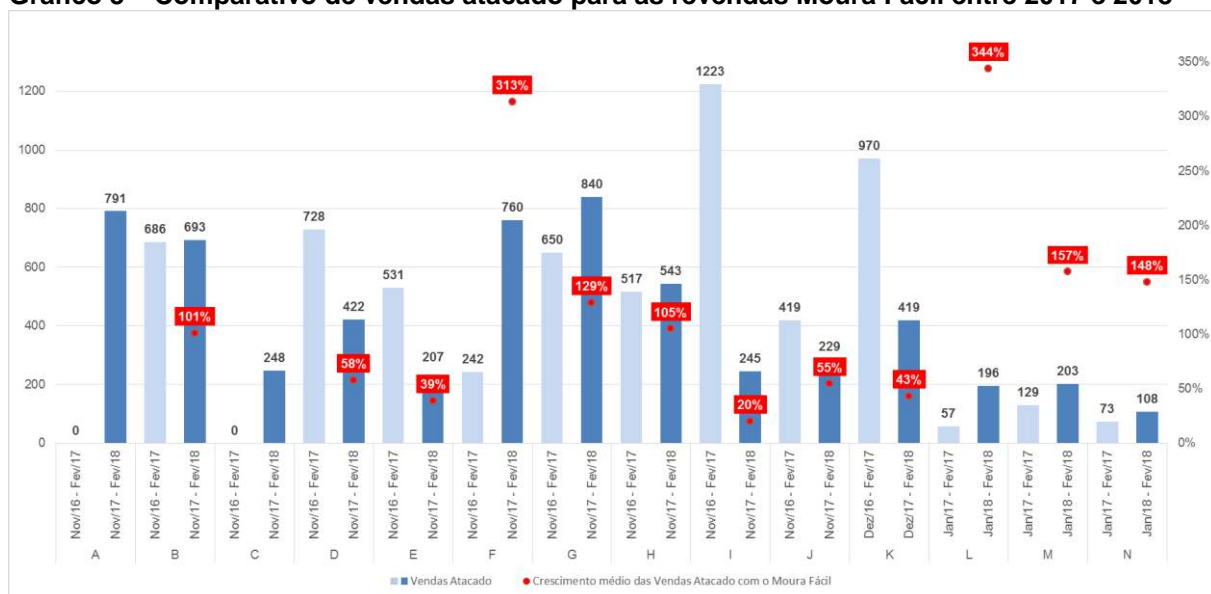
Relatórios de venda atacado

Os relatórios de venda atacado representam as vendas que a distribuidora fluminense realizou para cada uma das revendas onde o projeto Moura Fácil foi implantado. Para preservar a confidencialidade das 14 revendas, neste estudo elas foram denominadas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, e N.

As revendas de A a J participaram do projeto desde o início, em Novembro de 2017. A revenda K iniciou em Dezembro de 2017 e as revendas L, M e N iniciaram em Janeiro de 2018. A partir da análise das vendas atacado, o gráfico 3 foi criado. Ele compara o total de vendas atacado desde o primeiro mês de

implantação até Fevereiro de 2018 com o mesmo período do ano anterior, expressando o percentual de crescimento de vendas.

Gráfico 3 – Comparativo de vendas atacado para as revendas Moura Fácil entre 2017 e 2018



Fonte: Elaborado pela autora

Das 14 revendas, nove (64,3%) tiveram suas vendas aumentadas comparadas ao ano anterior. Se a taxa de crescimento anual esperada de 5% for considerada, sete revendas (50%) apresentaram aumento.

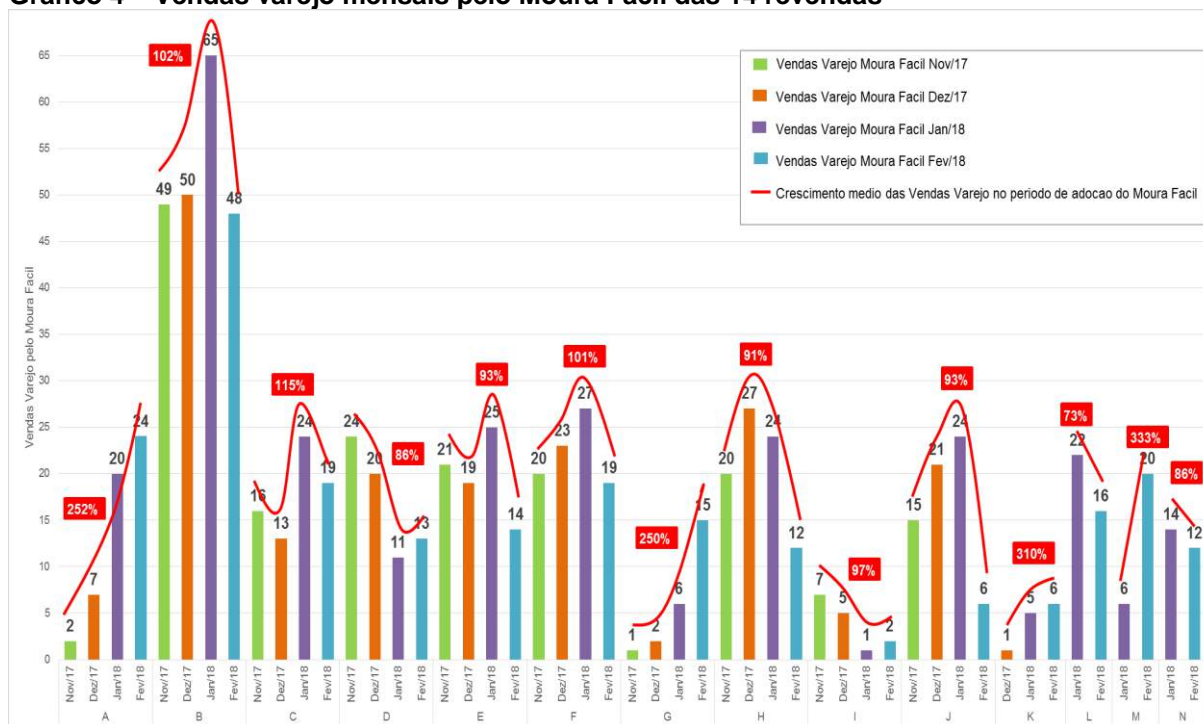
Relatórios de venda varejo

Os relatórios de venda varejo realizada exclusivamente através do Moura Fácil deram origem aos gráficos 4 e 5. O gráfico 4 representa a quantidade total de baterias vendidas para clientes finais pelo Moura Fácil em cada um dos meses desde que o projeto entrou em vigor na cidade do Rio de Janeiro, de Novembro de 2017 a Fevereiro de 2018. A partir do crescimento percentual mensal de vendas varejo, observa-se um crescimento médio de 12% desde o início do programa.

Apesar do crescimento expressivo (46%) das vendas em janeiro se comparadas ao mês anterior, percebe-se uma queda (18%) em fevereiro. Historicamente, as vendas varejo habituais, sem o Moura Fácil, no mês de fevereiro são menores que em janeiro. De acordo com dados fornecidos pela distribuidora fluminense, houve uma queda de 27% nessas vendas entre os mesmos meses. Portanto, se a sazonalidade for considerada nas vendas através do Moura Fácil,

entende-se que as vendas através da Internet não foram tão prejudicadas quanto as vendas varejo habituais.

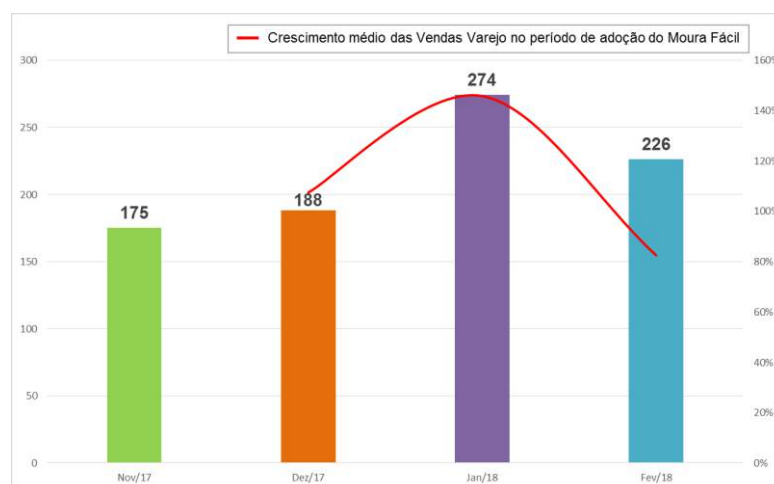
Gráfico 4 – Vendas varejo mensais pelo Moura Fácil das 14 revendas



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 5 ilustra as vendas varejo através do Moura Fácil durante os meses de adoção ao projeto. A partir dele, é possível avaliar as performances individuais de cada revenda. Das 14 revendas (A-N), 7 (50%) apresentam crescimento médio de vendas desde o primeiro mês de utilização do Moura Fácil até fevereiro de 2018.

Gráfico 5 – Total mensal de vendas varejo pelo Moura Fácil



Fonte: Elaborado pela autora

A entrada das revendas K, localizada na Ilha do Governador; M, no Recreio dos Bandeirantes; e L, no Leblon, impactou diretamente as vendas de E, na Penha; B, na Barra da Tijuca; e H e J, em Botafogo, respectivamente. Uma vez que N localiza-se em Campo Grande, região distante de todas as revendas participantes até então, sua entrada não influenciou diretamente o comportamento de vendas de outra revenda.

De fato, três das quatro revendas (E, H e J) mais impactadas não apresentaram crescimento de vendas no período considerado. A quarta revenda, B, todavia, demonstrou queda de 30% das vendas nos meses em que M aderiu ao Moura Fácil, enquanto M cresceu 333% no mesmo período.

5. CONCLUSÃO

5.1.Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo geral detalhar as etapas do processo de implantação de um projeto de implantação de comércio eletrônico como estratégia de inovação, o Moura Fácil, desde o planejamento dentro da distribuidora fluminense até os resultados iniciais obtidos.

Com o intuito de contextualizar e fundamentar a pesquisa, foi realizada primeiramente uma revisão bibliográfica acerca dos principais aspectos relacionados ao tema. A compreensão desses conceitos na prática foi proporcionada pelo estudo de caso, através de análise documental, observação direta e entrevistas focadas nos temas propostos.

Uma vez que o projeto não estabeleceu parâmetros específicos ou números a serem alcançados, as conclusões são subjetivas, interpretadas pelos sujeitos entrevistados a partir de suas experiências individuais, e pela autora da pesquisa, considerando também o resultado quantitativo dos relatórios.

O Projeto Moura Fácil é pioneiro na utilização do comércio eletrônico no mercado de baterias no Brasil, tendo sido concebido como estratégia de

desenvolvimento de capacidades que as empresas concorrentes não exploraram. A partir da criação de um serviço de *e-commerce* completamente novo, a Moura faz uso da inovação organizacional para garantir vantagem competitiva no mercado de baterias.

Dado que ambos os sujeitos entrevistados nessa entrevista, vendedores e revendas, apontaram um mau funcionamento nos aplicativos, entende-se que é necessária uma revisão da plataforma online. Todavia, quando analisada a tecnologia de forma geral, percebe-se grande satisfação por todas as partes entrevistadas, inclusive a percepção indireta do cliente final, apontada pela revenda. A percepção do cliente final acerca de sua experiência com o Moura Fácil justifica um dos grandes objetivos do projeto: proporcionar conveniência e rapidez no atendimento ao cliente através de uma nova tecnologia atrelada ao negócio.

Uma interessante constatação por parte dos vendedores foi a falta de atenção da empresa para com seus outros clientes não abrangidos pelo projeto. É importante entender que todos os clientes tem fundamental importância na atividade fim da empresa. De fato, durante nenhuma fase da implantação descrita houve qualquer ação direcionada a esses clientes, o que aponta certo descaso ou desatenção da empresa. Ou seja, se por um lado laços foram estreitados com as revendas que adotaram o Moura Fácil, houve também perda de confiança e fidelização por parte dos clientes que não foram contemplados.

Para as revendas, percebe-se um benefício em curto prazo. Como relatado nas entrevistas, os investimentos necessários para a adoção no projeto foram mínimos, como a compra de celulares *smartphone* e a contratação de um entregador. O contrato desse tipo de trabalho, na maioria dos casos observados, é informal, o entregador recebe da revenda contratante uma comissão fixa por cada bateria entregue. Dessa forma, uma vez que todas as revendas venderam no mínimo 12 baterias no período estudado, pode-se considerar que a maioria obteve lucro com a adoção do programa.

Ao mesmo tempo em que aumentaram a venda das baterias a varejo pelo Moura Fácil, as revendas também compraram mais baterias automotivas junto à distribuidora Fluminense. Não é possível estimar até que ponto a adoção ao projeto

Moura Fácil influenciou o aumento das vendas atacado, mas os números comprovam esse aumento. De fato, como destacado por um dos vendedores entrevistados, o argumento de negociação das vendas a varejo da distribuidora para as revendas é um dos grandes benefícios do Moura Fácil para o aumento das vendas atacado.

Considerando as vendas realizadas diretamente pelo Moura Fácil, percebe-se um crescimento geral das revendas. É necessário considerar a sazonalidade histórica de vendas no período para entender que, apesar da diminuição do número de vendas entre os últimos meses avaliados neste estudo, as vendas pelo Moura Fácil não foram tão impactadas como as vendas fora dele. Além disso, na análise individual das revendas, a queda de vendas nos últimos meses pode ser explicada pela adoção de novas revendas ao projeto.

A percepção geral dos sujeitos considerados nas entrevistas é em sua maioria positiva acerca dos benefícios do projeto, apesar de algumas falhas apontadas, como no uso do aplicativo e na falha de comunicação com revendas não participantes do Moura Fácil. De fato, os números gerados pelos relatórios de vendas confirmam bons resultados do projeto, apresentando crescimento de vendas e maior alcance, com novas revendas em outros pontos da cidade aderindo ao Moura Fácil.

5.2.Sugestões para Futuros Trabalhos

Algumas importantes questões surgiram no decorrer deste estudo, mas não foram aprofundadas por estarem fora de seu escopo. Uma das questões principais diz respeito à percepção do cliente final acerca do Moura Fácil. Já que o objetivo do projeto é aumentar o alcance da marca dentre os clientes finais, proporcionando maior comodidade através da Internet, a análise do impacto exclusivamente no cliente final é muito importante.

É de extrema relevância, também, fazer a mesma análise deste estudo no futuro, quando o Moura Fácil estiver mais estabelecido no mercado. Dessa forma, é possível desenvolver um entendimento mais concreto acerca dos números de venda e da percepção dos sujeitos envolvidos. Ainda, é interessante realizar este estudo

de forma macro, contemplando a implantação do projeto em todo o território nacional.

Uma vez que o estudo de caso limitou-se à distribuidora fluminense da Baterias Mouras, a análise de outro sistema inovador de *e-commerce*, em outra empresa, outro segmento, ou mesmo por outra distribuidora mostra-se interessante.

Outra abordagem a ser considerada em estudos futuros é acerca de outros aspectos não abordados neste estudo, analisando as estratégias de marketing utilizadas para promover o projeto; financeira, calculando o retorno sobre o investimento a médio e longo prazo; e operacionais, considerando o desenvolvimento da plataforma digital do Moura Fácil.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, J. B.; ZILBER, S. N. Adoção de e-business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Revista Gestão & Produção**, v. 20, n. 1, p. 147-161, 2013.

ARROYO, C. S.; CAMARGO J. A. S.; MERLO, E. M.; SCANDIUZZI, F. Uma análise das preferências de consumidores no comércio eletrônico. **Facef Pesquisa**, v. 9, n. 1, 2006.

BARBIERI, N. N. **Consumo colaborativo em uma plataforma de social commerce: estudo de caso do site de compras e vendas Enjoei**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

BARBOSA, A. F. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no Brasil: TIC domicílios e empresas 2013**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. Disponível em: http://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_DOM_EMP_2013_livro_eletronico.pdf
> Acesso em: 30 de novembro de 2017.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977. 251 p.

CASTRO, B. H. R., BARROS, D. C., & VEIGA, S. G. **Baterias automotivas: Panorama da indústria no Brasil, as novas tecnologias e como os veículos elétricos podem transformar o mercado global**. BNDES Setorial, 2013.

CUNNINGHAM, M. J. **B2B:business-to-business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

Da MOTTA, M. P. Geografia dos domínios de internet no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 12, n. 2, p. 311–344, 2013. Disponível em: <<http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/603>> Acesso em: 30 de novembro de 2017.

DUARTE, R. **Pesquisa Qualitativa: Reflexões Sobre o Trabalho de Campo**. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p.139-154, mar. 2002.

EBIT. **Webshoppers 35ª Edição**, 2017. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers_35_edicao.pdf> Acesso em: 30 de novembro de 2017.

E-CONSULTING (2017). **B2B movimentará R\$ 1,81 trilhão em transações online no Brasil**. Disponível em: <<http://www.e-consultingcorp.com.br/b2b-movimentara-r-181-trilhao-em-transacoes-online-no-brasil/>> Acesso em: 30 de novembro de 2017.

EVANS, P.; WURSTER T. S. Getting real about virtual commerce. **Harvard Business Review**, Boston, p.84-94, nov/dec, 1999.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GULATI, R.; GARINO, J. Get the right mix of bricks & clicks. **Harvard Business Review**, 78(3), 107-114, 2000.

HACKBARTH, G.; KETTINGER, W. J. Building an e-business strategy. **Information Systems Management Journal**, New York-EUA, v. 17, n. 3, p. 78-93, 2000.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Julho de 2017**. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Mensal/Comentarios/pnadc_201707_comentarios.pdf Acesso em 14 de dezembro de 2017.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business 2.0 – Roadmap for success**. 1. ed. New York: Addison-Wesley, 2001.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.

LAUDON, K. C. ; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Makron Books, 2004.

LEMONS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MACHADO NETTO J. A.; PRETTO, F. N.; DONZELLI, C. R.; MERLO, E. M. Canais Alternativos de Distribuição: as “Lojas Virtuais” do Magazine Luiza. **Facef Pesquisa**, v.7, n.1, 2004.

MAXWELL. **O Comércio Eletrônico** (2006). Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9973/9973_4.PDF. Acesso em: 30 de novembro de 2017.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO; ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: FINEP, 2006.

PORTER, M. E. **Competição: on Competition**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Taxa de conversão: o grande desafio do e-commerce 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/taxa-de-conversao-o-grande-desafio-do-e-commerce,0eec538981227410VgnVCM2000003c74010aRCRD> > Acesso em: 12 de dezembro de 2017.

SACCOL, A. I. C. Z. Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury. **Rev. Adm. Contemp (Online)**. vol.9, n.2, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 nov. 2017.

SANTAROSA, R. **A Inatividade das lojas Virtuais: uma Análise do Comércio Eletrônico à Luz da Inovação**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2016.

SHETH, J. N.; BANWARI M.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. Atlas, 2001.

SOARES, R. e HOPPEN, N. Aspectos do uso da Internet nos negócios pelas grandes empresas no Brasil: um estudo exploratório baseado em Sites Web. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Foz do Iguaçu, 1998.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, v. 70, n. e, mar-apr, 1992.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 4. ed. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 2009.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TURBAN, E.; KING, D.; LEE, J.; VIEHLAND, D. **Electronic Commerce – A Managerial Perspective**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURCHI, S. **O comércio nas redes sociais – Social commerce**, 2011. Disponível em <<http://sandraturchi.com.br/e-commerce/02/o-comercio-nas-redes-sociais-social-commerce/>> Acesso em 10 de dezembro de 2017.

VENETIANER, T. **Como vender seu peixe na Internet**: um guia prático de *marketing* e comércio eletrônico. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WELZEL, E. **Impactos do comércio eletrônico no sistema de produção: estudo de caso da Cremer SA**. Dissertação (Pós-graduação em Administração) - Centro Socioeconômico da Universidade de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestrurado com vendedores da distribuidora fluminense

- a) De forma geral, como você enxerga o processo de implantação do Projeto Moura Fácil e seus resultados?
- b) Sua rotina foi muito alterada devido ao projeto? Justifique.
- c) Qual é sua percepção da satisfação dos clientes finais acerca dos do Moura Fácil?
- d) Foi percebida alguma reação pelas revendas não participantes do Moura Fácil? Se sim, qual?
- e) Na sua visão como vendedor da Baterias Moura, qual a maior vantagem proporcionada pelo Moura Fácil?

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturado com gerentes das
revendas**

- a) Qual é sua percepção hoje sobre o projeto Moura Fácil comparada à impressão que você teve quando foi apresentado ao projeto?
- b) Houve necessidade de investimentos ou mudanças no funcionamento da sua loja para adequar-se aos pré-requisitos do projeto? Se sim, qual?
- c) Como você descreveria o desempenho dos aplicativos e de toda a tecnologia atrelada ao Moura Fácil?
- d) De que forma os cliente finais têm reagido ao serviço do Moura Fácil realizado pela sua refenda?